

# 甲賀市人材育成基本方針

平成 30 年 1 月

甲 賀 市

## 目 次

<b>I はじめに ～改定の背景と趣旨～</b>	2
<b>1 背景と趣旨</b>	2
第2次甲賀市総合計画（基本構想）	2
合併以降の職員数の推移	3
まちづくりに必要な視点	4
職員の行動指針としての活用	4
<b>2 目指す職員像</b>	5
<b>3 職員に求められる能力と意識</b>	6
<b>II 人材育成の方策</b>	7
<b>1 職員を活かす人事制度の確立【第1の柱】</b>	8
専門的な人材確保	8
人事評価制度の活用	8
ジョブ・ローテーション	9
自己申告制度の活用	9
希望降任制度	9
健康管理体制の充実	10
<b>2 職員を伸ばす職員研修の推進【第2の柱】</b>	11
確かなリーダーシップのもとでのOJTの実践	11
階層別研修	11
人権研修への取り組み	12
コンプライアンス研修	12
専門研修機関・民間研修派遣の強化	13
先進優良事例等の調査・研究	13
政策形成研修の継続	13
長期派遣研修の継続	13
研修体系	14
<b>3 職員を育てる職場環境づくり【第3の柱】</b>	15
管理職としての意識改革	15
女性活躍の推進	16
ハラスメント対策	17
ワーク・ライフ・バランス	17
<b>III 人材育成推進体制の整備</b>	18
<b>1 管理職の役割</b>	18
<b>2 職員の役割</b>	18

## I はじめに ～改定の背景と趣旨～

### 1. 背景と趣旨

社会の変化とともに、市を取り巻く環境も大きく変わってきた中、今後のまちづくりの方針を示した第2次甲賀市総合計画を策定しました。この計画で示された未来像の実現に向け、私たち職員には、前例や既成の概念にとらわれることなく、一人ひとりが担当分野のプロフェッショナルであるという自覚の下、これまで経験したことのない多くの困難な課題にも積極果敢に挑戦し、本市の未来をしっかりと切り拓いていく能力が不可欠です。

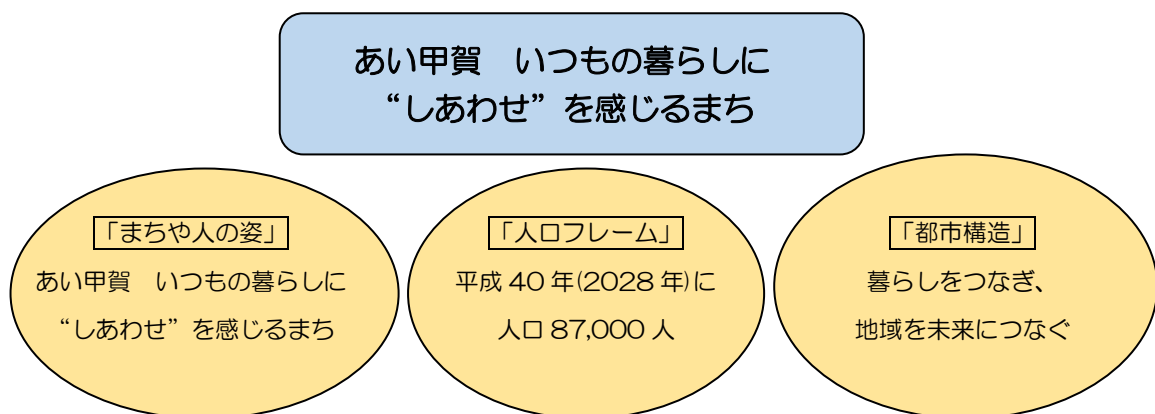
すべての職員が共通して持つべき基本的な姿勢や意識を明らかにし、人材育成の目標とするため、甲賀市人材育成基本方針を改定します。

#### 第2次甲賀市総合計画（基本構想）

「第2次甲賀市総合計画（基本構想）」（以下「基本構想」という。）では、「甲賀市市民憲章」や「甲賀市まちづくり基本条例」が目指すまちの姿をうけて、今後12年（平成29年度から平成40年度）の計画期間の中で、私たちが共に展望する未来像を示しています。

基本構想では、その未来像を『あい甲賀 いつもの暮らしに“しあわせ”を感じるまち』と掲げ、「まちや人の姿」「人口フレーム」「都市構造」の3つの視点から示すとともに、基本構想の実現に向けた道筋を明らかにする長期的な指針として、『持続可能な地域経営』と『対話による協働の推進』によるまちづくりを進めることとしています。

#### 未来像



合併以降の職員数の推移



(各年度4月1日現在の数値)

グラフの結果から、職員数は年々減少しており、平成17年度と平成29年度を比較すると185人の減員となっています。また、平成32年度までを計画期間とした「甲賀市定員適正化計画（第3次）」では、平成27年度からの5年間で、さらに50人の削減計画を立てていることから、今まで以上に行政へのニーズが高まる中であって、一人当たりの業務量はますます増えることとなり、今後より一層の業務の見直しと事務の効率化が求められます。

職員は、これまでの前例踏襲の考え方から早急に脱却し、改善意識を常に持ち、積極的に効率化を提言・実践していくことが必要になります。



## まちづくりに必要な視点

### (1) 『持続可能な地域経営』によるまちづくり

- ・ 従来の「行政経営」から、協働による「地域経営」への転換
- ・ 地方分権や地域内分権に対応した自立的な経営を確立
- ・ 国及び地方公共団体との連携、協力を重視

### (2) 『対話による協働の推進』によるまちづくり

- ・ 市民、企業、事業所、議会及び行政が共に歩む「対話による協働」を推進
- ・ チャレンジする市民の「行動力」を応援
- ・ さまざまなコミュニティ活動が自立したものとなるよう支援

## 職員の行動指針としての活用

職員の能力開発は、職員自ら主体的に取り組む時に初めて大きな効果が期待できるものです。個々の職員が「こういうふうに働いていきたい」「こういう職員になりたい」という具体的なキャリアデザインを持ち、その目標に向かって自発的に学習し、自己実現を図りたいというモチベーションによって支えられるものです。職員各自が、「自分に求められている役割は何か」「そのためにはどのような能力が必要なのか」「どのような意識をもって能力開発に取り組むのか」を意識して行動することが大切です。

この人材育成基本方針は、目指す職員像や求められる能力・意識、職員育成のために今後進める制度・運用等を職員に提示することで、職員の行動の基となる指針としても活用します。

## 2. 目指す職員像

本市が目指す未来像『あい甲賀 いつもの暮らしに“しあわせ”を感じるまち』の実現に向けて、以下のとおり、すべての職員が共通して持つべき基本的な姿勢や意識を明らかにし、人材育成の目標とします。

### (1) 新たな仕事にも積極果敢にチャレンジする職員

前例踏襲主義から脱却し、職員一人ひとりが担当分野のプロフェッショナルであるという自覚をもち、発想力（仕事のアイデアを創造する力）と解決力（問題を特定して原因を掘り下げ、改善に向けて周囲へ働きかける力）を磨き、課題解決と新たな仕事に積極果敢にチャレンジする職員を目指します。

### (2) 市民と対話し、共に考え、協働する職員

合意形成のプロセスを意識しながら、市民と対話し、共に悩み、市民と協力して一緒に働く職員を目指します。

### (3) 経営感覚をもち、主体的に行動する職員

急速に変化する社会・経済状況のもと、常に市民目線を意識し、市民の立場に立った高い『コスト意識』をもち、自ら考え、自ら進んで行動する主体的な職員を目指します。

### 3. 職員に求められる能力と意識

目指す職員像を実現するため、職員自身が身につけておくべき能力、知識、技能や意識として、次のものが重要です。

#### 政策立案能力

市独自の政策・施策を展開するための政策立案能力を備え、人的ネットワークと最新の情報、知識をもった職員が必要とされます。また、しなやかな発想や現場主義・現場重視の意識のほか、積極的に市民ヒアリング（市民との意見交換）を行うことも大切です。

#### 合意形成能力

市民とより良い信頼関係を築くには、どれだけの費用をかけて、どれほどの結果（効果）が出るかを分かりやすく示し、難しい用語を使わず、やさしい言葉で対話しお互いに理解し合うことが必要です。また、聞き手を惹きつける説得力のある話し方（プレゼンテーション能力）、聞き手が理解しやすい話し方（結論・理由・データの順）を意識することも大切です。

#### 専門能力

多様化・複雑化する自治体の業務に対応するため、高い専門知識、専門能力をもった職員が必要とされます。また、職員一人ひとりが得意とする分野をもつことも必要です。専門職として雇用された職員は、日々、自己研鑽を怠ることなく、求められる知識・能力の維持向上に努めることが不可欠です。

#### 経営感覚

自治体経営の視点に立ち、常にコスト意識、スピード意識、コンプライアンス意識、危機管理意識を心掛けた行政経営に努めます。

#### おもいやりの心

「行政はサービス業であり市民はお客様である」という視点から、相手を敬う姿勢を心掛け、誰にでも親切丁寧に接し、公務員としての高い倫理意識と人権意識を磨くことが大切です。

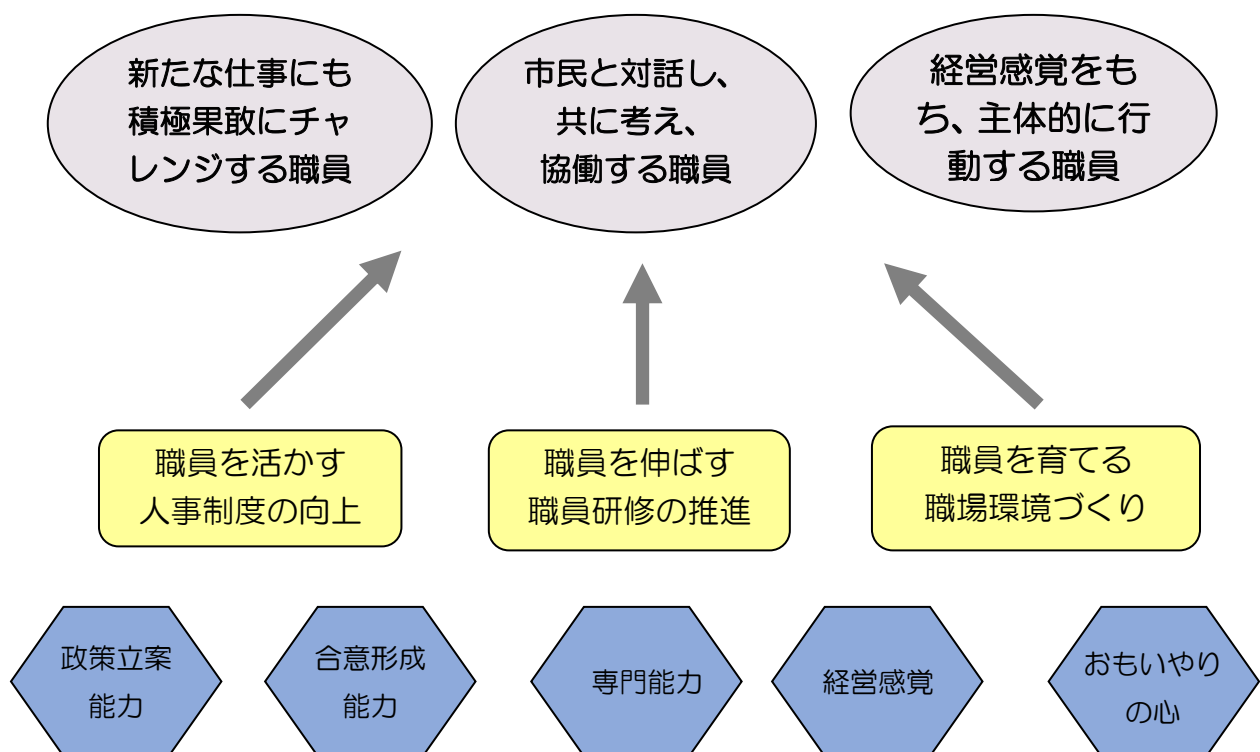
## Ⅱ 人材育成の方策

職員一人ひとりには、それぞれ適性があり、その適性と能力を最大限に伸ばすような人事制度・研修制度を構築する必要があります。

また、人材育成には職場環境も重要です。みんなが目標を共有し、自由に議論し、そして学び、互いに切磋琢磨し合う活気のある職場環境づくりが欠かせません。

人材育成を効果的に推進するため、「職員を活かす人事制度の向上」「職員を伸ばす職員研修の推進」「職員を育てる職場環境づくり」を3つの柱とし、総合的、戦略的に連携して実施します。

### 人材育成の体系





## 1. 職員を活かす人事制度の確立 **【第1の柱】**

### 専門的な人材確保

ますます多様化・複雑化する住民ニーズに対応するには、今まで以上に技術・知識が求められます。土木技術関係・医療関係・福祉関係などの専門職員の確保に努めるほか、社会経験豊富で組織の即戦力として活躍できる、中堅の年代を対象とした社会人経験者の採用にも積極的に取り組みます。

### 人事評価制度の活用

地方公務員法の改正により、人事評価制度は法律上義務化され「定期的に人事評価を行わなければならない」と明記されました。この制度の最大の目的は住民サービスの向上ですが、それを実現するには、職員個々が自らの能力開発と職場の活性化に積極的に取り組み、組織目標を達成することが必要です。

ここで言う人事評価は、目標管理による「実績評価」と、行動特性にみる「能力評価」に分かれて行います。評価を行ううえでの面談は、業務の進捗状況の確認が目的であると同時に、上司と部下のコミュニケーションの場という側面も持っています。部下は上司への悩みや相談ができる場として、上司は部下との距離を縮める場として活用することができます。

今後も「人事評価制度は、自身の能力をより一層向上させることができ、市民サービスの向上に繋がるものである」という前向きな意識の下、全職員が取り組む制度として継続します。



## ジョブ・ローテーション

専門職以外で採用された行政職員には、採用後概ね10年以内は様々な部署を経験させるため、原則として3年以内での定期的な人事異動に努めます。

専門職員も、配属される部署はある程度特定されますが、行政職員としての役割と意識付けを明確にするとともに、専門職員としての知識・能力の向上を図るため、定期的な人事異動に努めることとします。

今後、行政に対するニーズの多様化・複雑化が一層進む社会において、職員には多方面からの視点や、課題に対する発想力と解決力を備えておく必要があります。比較的若いうちに様々な部署を経験させることで、広い見識と多面的な考えが身につき、政策立案能力や合意形成能力の向上にも繋がります。

## 自己申告制度の活用

自己申告制度は人事異動を考える上で大変重要なツールです。この制度により、自己を振り返るとともに反省点や今後の改善点及び今後の自己実現への方向性も整理できます。

また、やってみたい仕事などをアピールしたり、仕事に対するモチベーション向上の機会としても活用できます。

## 希望降任制度

職員の意に反し、健康上の理由や家庭の事情などで、その職責を十分に果たせない場合があります。このような場合、当該職員をその職に留めておくことは、職場の運営に支障が出るだけでなく、本人にも苦痛を強いることとなります。このことから、職員の心身の負担軽減及び組織の活性化を図るために希望降任制度を設けています。

## 健康管理体制の充実

職員は、健康な心身があっこそ、効率的に働き、能力を十分に発揮できるものです。そのことから、定期健診・特定検診を通じて疾病の早期発見、早期治療と予防体制の充実に努めます。また、職員が能力を最大限に発揮するには、仕事と家庭の両立や心身の健康が保たれていることも不可欠です。特に、近年のストレス社会においては、職員のメンタルヘルス面への対策が大変重要となっています。その原因は、職場での人間関係や、職員の能力・適性と業務のミスマッチ、またそこに家庭的な事情があったりと複合的な場合もあり、一定の対応ではなく、個別のケースに応じたきめ細やかな対応が求められます。従来からの職員の心理的負担軽減のため、メンタルヘルス相談を実施するとともに、相談体制を強化・充実させ、今後も職員が相談しやすい機会をつくります。

また、近年の不調者の中には、従来の考え方では捉えきれない事象もあるため、職員個人はもとより管理職においてもメンタルヘルスに対する知識や対応について、研修等を通じて意識の向上を図ります。



## 2. 職員を伸ばす職員研修の推進【第2の柱】

### 確かなリーダーシップのもとでのOJTの実践

一般的に、組織内の教育・訓練・研修はその形態から、職場研修(OJT=On The Job Training)と職場外研修(Off-JT=Off The Job Training)に分類され、さらにこれらの前提として自己啓発(SD=Self Development)があります。

人材を育成するうえで最も有効な手法はやはりOJTであり、本市においても、確かなリーダーシップのもとでのOJTの実践に取り組んでいます。例えば、新規採用職員にとって、初年度はその後の職員としての土台を築く大変重要な期間であることから、各所属において入庁後概ね10年以内の先輩職員がサポートする制度を設けています。これは、業務に対する指導や相談はもちろんのことですが、日常生活の悩みなども気軽に相談できる環境づくりを目的としたものです。この制度により、コミュニケーション能力の向上やチームで仕事をする意識付け、風通しの良い職場環境の実現などが期待できるとともに、OJTにより育成された職員が、また新たに後輩を育成していくことで、組織力やチームワークのさらなる強化にも繋がっていくことから、今後もOJTを組織内に効果的に組み入れ実施します。

### 階層別研修

階層ごとに必要となる能力や意識の向上を図るため、階層に応じた研修を実施します。

入庁1年目職員には、新規採用職員研修として、市政全般についての理解と倫理観の養成を行い、甲賀市職員としての自覚を促します。

2年目職員には、1年の経験を振り返り、市職員として持つべき自覚と責任意識の向上を図ります。

主査昇格前の概ね10年目の職員には、主体的に自己の能力開発に取り組むことができるよう、事務執行に対する意識の向上を狙いとした研修を行います。

係長昇格前の概ね16年目の職員には、係長としての責務や役割を認識するとともに、業務マネジメントの実践につなげます。

課長補佐級職員には、組織マネジメントの実践力や、組織におけるコミュニケーションスキルの習得を、また、課長級以上の職員には、経営感覚や、接遇指導、組織マネジメントにおける中心推進者としての実践力等、幹部職員として必要な能力の習得をめざす研修を実施します。

### 人権研修への取り組み

私たちのまわりには、予断と偏見による差別事象、差別落書き、誹謗中傷などの人権侵害事象、また、ドメスティック・バイオレンス（DV）、児童虐待など様々な問題が存在しています。

自分自身がかげがえのない存在であると同時に、他者もかけがえのない存在です。他者との共生・共感の大切さを実感でき、誰もが安心して暮らせる社会を実現するには、職員一人ひとりが人権意識・感覚を磨き、それを市民に絶えず働きかけることが大切です。このことから、今後も全職員を対象とした人権研修に取り組みます。

### コンプライアンス研修

私たち職員には、市民全体に奉仕する存在として、常に高いコンプライアンス意識が求められます。コンプライアンスとは、一般的に「法令遵守」と訳しますが、法令だけにとどまらず、社会の規範及びルールまで含めて遵守することを言います。職員一人ひとりが、市民の信頼を大切にしなければならない公務員としての立場を認識し、職務以外の法令、社会規範、ルール及びマナーについても率先して遵守することが重要であることから、今後もコンプライアンス研修に取り組みます。



### 専門研修機関・民間研修派遣の強化

職務上必要な専門的情報、知識、技能を得るには、派遣研修が効果的です。他団体の職員との交流の機会としても有効であることから、今後も滋賀県市町村職員研修センター、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー）、(公財)滋賀県建設技術センターなどの専門研修機関への派遣研修を継続します。

### 先進優良事例等の調査・研究

先進的な取り組みを行っている全国の自治体やNPO法人・研修会などに、職員が自発的に出向き、市が抱える課題解決の糸口や新しい施策に取り組む手掛かりを得るための調査・研究機会を今後も積極的に提供します。

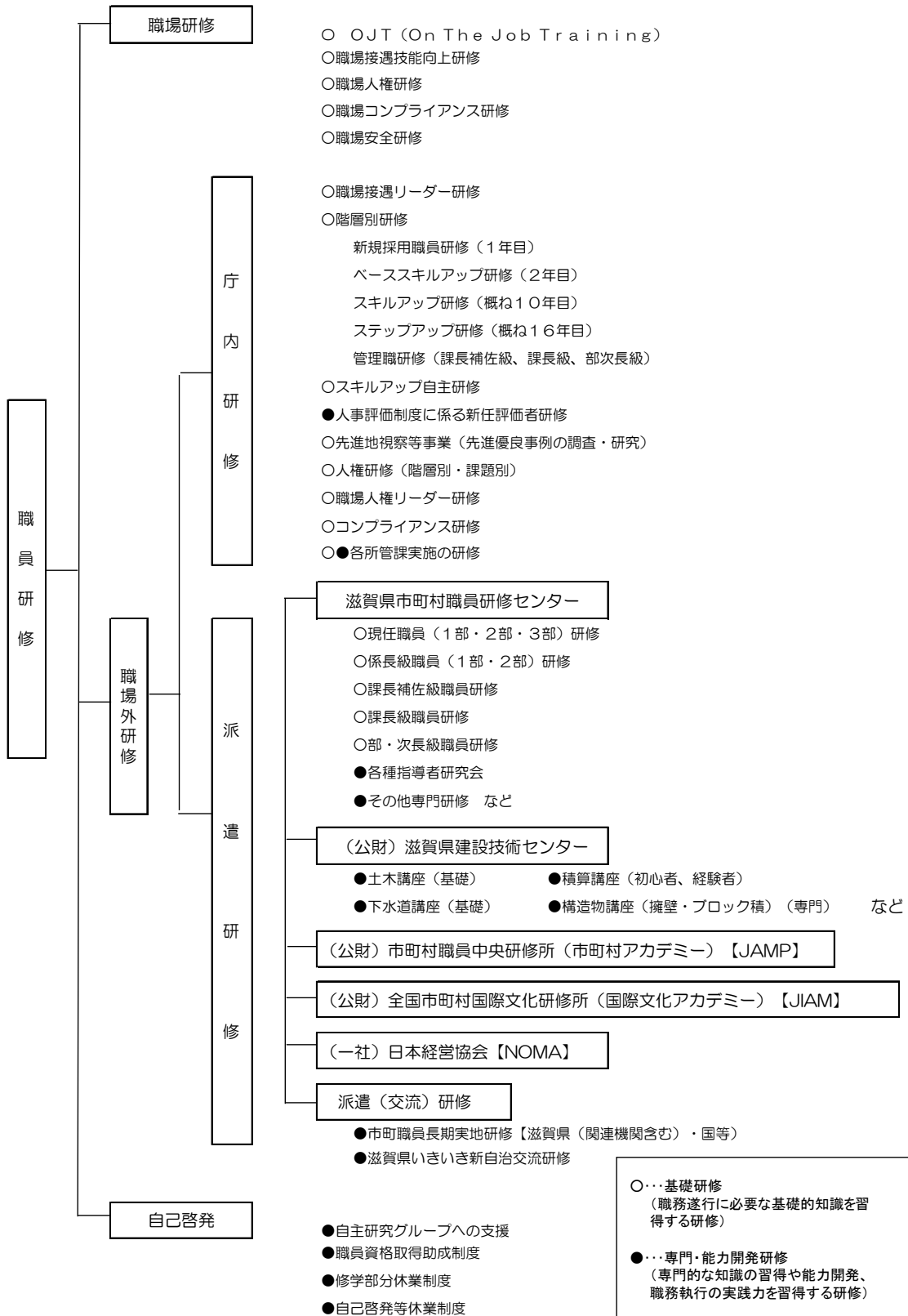
### 政策形成研修の継続

多様化していく市民ニーズを的確に把握し、課題を設定する能力、スピーディに解決策を立案し実行する能力が必要です。戦略思考、創造力、問題発見などの能力や交渉、調整力など対人折衝能力の向上を図るための研修を継続します。

### 長期派遣研修の継続

従来からの滋賀県庁への派遣や、市の課題に対応するための公的機関への派遣などを継続して行います。また、より専門的な知識と技術を学ぶため国の機関への長期派遣研修などを行うことで人材育成に繋がります。

# 研修体系





### 3. 職員を育てる職場環境づくり **【第3の柱】**

#### 管理職としての意識改革

管理職に求められる役割には「組織目標の達成」と「部下の育成・管理」があります。この役割を果たすために求められるのがマネジメントです。マネジメントとは、目標を立て、部下を育成し、日常業務を管理することです。

具体的には、理念・方針を受けて、自分の率いる部門や課、係の方針を決定します。上位の階層になれば、市長から示された課題に取り組むだけでなく、自主的に自らの役割を広げたり、深めることも求められます。

そして、担当部門の目標を設定し、計画の立案と展開を行います。部下や内外の関係者を巻き込んで折衝・調整を繰り返し、業務の進捗状況を把握します。リスクに留意しつつ指導・助言を行い、業務のプロセスを適時見直し、目標達成を目指します。

業務が一段落すれば、結果を検証し、改善すべき点を捉え、関係者にフィードバックを行います。一連のプロセスを通じて部下を指導し、その能力開発を図り、さらなる成長を促します。

また、部下が不調に陥ってしまう場合もあります。その理由には仕事、家庭など様々な要因がありますが、管理職が部下の日常について常に関心を持ち、不調を訴える前に気付くという能力も必要です。

メンタルの不調者への対応は、これまでの事後対応ではなく、予防の観点からも不調に陥る前に対策を講じる必要があります。今後は、管理職として求められる組織マネジメント能力の向上と意識改革のための研修をより充実していきます。



## 女性活躍の推進

女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）が平成27年8月28日に制定されました。これにより、働く場面で活躍したいという希望を持つ全ての女性が、その個性と能力を十分に発揮できる社会を実現するため、事業主には、女性の活躍推進に向けた数値目標を盛り込んだ行動計画の策定・公表と、女性の職業選択に資する情報の公表が義務付けられました。

（平成29年4月1日現在の管理職職員数・登用率）

	対象管理職数 （課長級以上）	左の人数に対す る女性職員割合 （人数）	対象管理職数 （課長補佐級 以上）	左の人数に対す る女性職員割合 （人数）
市長部局	97人	32%（31人）	194人	39%（75人）
議会事務局	2人	0%（0人）	3人	33%（1人）
教育委員会事務局	12人	33%（4人）	34人	26%（9人）
監査委員事務局	2人	0%（0人）	2人	0%（0人）
農業委員会事務局	1人	0%（0人）	2人	0%（0人）
全体	114人	31%（35人）	235人	36%（85人）

上記の表は平成29年度における女性の登用者数の状況です。管理職に占める女性の割合は36%（85人）となっていますが、平成27年度に職員に対して行った「第4回甲賀市職員意識調査」の結果では、まだまだ男女の意識に隔たりがあったところです。

こうしたことから、女性がいきいきと働き続けることができる職場環境の実現、風土醸成に向け、就業の視点からアプローチを図り、男女共同参画を一層推進していくとともに、採用・昇任・配置・評価など人事管理上のすべての場面で公平・公正に、能力・知識・適材適所による運用に努めます。

## ハラスメント対策

職員同士のセクシュアル・ハラスメント、部下に対するパワー・ハラスメント、また、女性職員へのマタニティー・ハラスメントなどが深刻な社会問題となっています。これらの問題には、研修により職員の意識向上を図るほか、各部・局に苦情相談の窓口となる相談員を配置し、職員が快適に働ける職場環境づくりにより一層努めます。

## ワーク・ライフ・バランス

育児や介護などの様々な生活形態がある中、今後ワーク・ライフ・バランスをより一層進めていく必要があります。

そうした中、市では平成29年11月に「イクボス宣言」を行いました。

この宣言は、管理職である所属長が、職員一人ひとりが充実した生活を送れるよう事務の効率化を図り、職場における長時間労働を削減し、育児休暇・介護休暇などが取りやすい職場づくりを進めるための決意を表したものであり、宣言を行った管理職自ら、仕事と家庭の両立を率先垂範することとしています。

ワーク・ライフ・バランスは職員個人として取り組むのではなく、職場全体として取り組むことで効果を発揮するものであることから、事務事業のさらなる見直しやノー残業デーの徹底、また一斉退庁による時間外勤務の削減、「生き生き職場ムーブメント」として各所属に応じた事務の改善など、今後も職員一人ひとりが高い意識をもち全庁的に取り組みます。

### Ⅲ 人材育成推進体制の整備

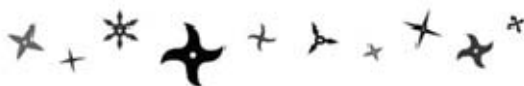
効果的で効率的な人材育成を推進するため、管理職とその他の職員それぞれが果たすべき役割を以下に示します。

#### 1. 管理職の役割

管理職は人材育成を進めていくうえで極めて重要な役割を担っています。職員の職務遂行を直接管理・指導する立場から、自らの行動が部下の意欲や職場環境に大きな影響を及ぼすことを認識し、率先して自己啓発に取り組み、部下の能力開発について積極的な支援を行うなど、上質な職場環境づくりが求められます。

#### 2. 職員の役割

職員は人材育成の基本が主体的な自己啓発であることを認識し、積極的な自己啓発に努めるとともに、職員同士が互いに高め合える職場風土の醸成に努めなければなりません。



平成18年12月発行  
【平成30年 1月改定】  
作成 甲賀市総務部人事課  
〒528-8502  
甲賀市水口町水口6053番地  
TEL 0748-69-2122 FAX 0748-63-4086  
E-mail koka10113000@city.koka.lg.jp